

# Algunas claves de la longevidad de las grandes empresas familiares brasileñas

Paloma Fernández Pérez

*Universitat de Barcelona, España*

Lourdes Casanova<sup>1</sup>

*INSEAD, Francia*

## Resumen

La longevidad es un indicador relativo que demuestra capacidad de supervivencia y éxito adaptativo empresarial. El artículo presenta datos que demuestran que la duración de las más importantes empresas familiares del Brasil es relativamente mayor que la de otros países emergentes, como México o China. El trabajo muestra el dinamismo de estos gigantes empresariales, muchos centenarios y auténticos *global players*. Su éxito se debe al apoyo público, pero sobre todo a sus excelentes dotaciones de recursos adaptados a la realidad del país y a los mercados internacionales. El estudio combina datos cuantitativos en la primera parte con cualitativos en la segunda, donde se describen estudios de caso de algunas de las empresas familiares más antiguas brasileñas: Banco Itaú, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Odebrecht y Votorantim. El artículo señala la contribución de la empresa familiar al éxito de la economía brasileña y el compromiso de sus fundadores en el desarrollo del país, que se ha convertido en la sexta economía más grande del mundo.

Palabras clave: Brasil, emprendeduría, empresas familiares, internacionalización, Latinoamérica, longevidad de empresas familiares, multinacionales, países emergentes.

## Some Keys of the Longevity of Big Brazilian Family Firms

## Abstract

The article shows that the largest family firms in Brazil have a greater longevity than other large family firms in other emerging economies, such as China or Mexico. The study analyzes these giant firms, many of them centennial, who

---

1. Correos electrónicos: Paloma Fernández: [palomafernandez@ub.edu](mailto:palomafernandez@ub.edu); Lourdes Casanova: [lourdes.casanova@insead.edu](mailto:lourdes.casanova@insead.edu). Artículo recibido el 18 de noviembre de 2011 y aprobado en su versión final el 20 de marzo de 2012.

have become global players. Public support is one of its success factors, but the authors outline the significance of the accumulation of resources inside these firms, an enduring pool of know-how that allows them to adjust to the changing reality of their own country and the international markets. The second section of the article focuses on four case studies of some of the oldest and largest family businesses in Brazil: Banco Itaú Unibanco, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Odebrecht and Votorantim. The study aims to make a contribution to a better understanding of the contribution of these family firms to the success of the Brazilian economy today.

Key words: Brazil, emerging economies, entrepreneurship, family business, internationalization, Latin America, longevity of family business, multinationals.

### **Siglas usadas**

BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BCC	Banco Central de Crédito
BEG	Banco de Estado de Goiás
BFB	Banco Francês e Brasileiro
BFC	Banco Federal de Crédito
BNDES	Banco Nacional de Desarrollo
BPC	Bento Pedroso Construções
BUC	Banco União Comercial
CPD	Centro de Processamento de Dados
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
ETH	Escuela Politécnica Federal de Zúrich (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich)
HSBC	Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
IMD	Institute for Management Development
IPCA-E	Índice Nacional de Precios al Consumo Especial Extendida (Brasil)
MBA	Master in Business
VNN	Votorantim Novos Negócios
VPAR	Votorantim Participações

## INTRODUCCIÓN

La literatura sobre las claves del éxito de las grandes empresas familiares brasileñas señala distintos factores competitivos. Se ha enfatizado recientemente (Casanova 2009; Casanova *et al.* 2012) la importancia de las habilidades de grandes multinacionales brasileñas para potenciar la innovación adaptada a los recursos naturales y humanos del país. También se ha resaltado el papel jugado por la inmigración emprendedora, la especialización en algunos nichos de negocio muy arraigados en algunos estados y el apoyo del gobierno a través del Banco Nacional de Desarrollo (BNDES) y los grandes fondos de pensiones de las grandes empresas «públicas», como Previ, a las empresas autóctonas, muy al estilo de lo que en Alemania ha ocurrido con las *Mittelstand* o en Francia con sus pymes y los llamados «campeones nacionales» privados (Dalla Costa 2006). Los estudios recientes de Jacques Marcovitch sobre pioneros y emprendedores revelan, además, la importancia de un factor endógeno común en muchas empresas fundadas por inmigrantes en Latinoamérica, Asia, o América: el espíritu de sacrificio y las redes de capital social en el inicio de empresas y grupos familiares líderes, algo de lo que proporcionan numerosos ejemplos las historias de familias emprendedoras recogidas por Marcovitch, como la de los Dos Santos Diniz en distribución, los Lafer-Klabin en celulosa y papel y los Gerdau-Johannpeter en internacionalización de productos del metal (Marcovitch 2005–2008). Tanto Marcovitch como Dalla Costa han mostrado que estos potentes grupos familiares afrontan hoy día problemas para continuar su expansión, problemas que pasan no solo por la internacionalización y la profesionalización, sino también por la gestión de la sucesión entre generaciones, asunto clave de la continuidad para la gran mayoría de negocios familiares, a diferencia de lo que ocurre con empresas no familiares (Dalla Costa 1993, 1998, 2006; Dalla Costa *et al.* 2011).

Marcovitch y sobre todo Dalla Costa han mostrado que en la historia de las empresas y grupos familiares brasileños un importante problema ha sido lograr la continuidad tanto en el momento de máxima intervención del Estado en las décadas centrales del siglo XX, como, a partir de las décadas finales del mismo siglo, durante la privatización y la internacionalización aceleradas registradas en el país. La continuidad de los negocios familiares o de las familias emprendedoras en un territorio es un tema importante, no solo en Brasil, sino en la mayor parte de economías dominadas por grupos empresariales (Lumpkin *et al.* 2010; Lumpkin y Brigham 2011). La escasez de estadísticas y estudios nacionales al respecto y de estudios comparativos entre países son obstáculos para obtener lecciones del pasado que puedan orientar el futuro de este tipo de negocios (Stamm y Lubinski 2011).

En el caso de Brasil, existe una gran riqueza de información sobre algunos estudios de caso y datos de grandes empresas familiares y no familiares en revistas de información económica (como *Exame*) y en organismos oficiales, información que en general no se ha abordado de forma comparativa, bajo la perspectiva de analizar la problemática de las empresas familiares y su contribución al éxito económico del país. En este artículo se realiza un esfuerzo en este sentido, mostrando la mayor capacidad relativa de supervivencia de las grandes empresas familiares en Brasil en comparación con la mostrada por los mayores negocios familiares en otras economías emergentes como México o China y estudiando algunos factores que permitan comprender su aportación al éxito brasileño en un grupo de sectores económicos estratégicos. Para entender algunas de las claves de este éxito, en primer lugar, se presentan datos cuantitativos que ilustran esta mayor perdurabilidad de empresas que hoy en día en muchos casos son gigantes multinacionales. Además, se confirman algunos de los factores determinantes del éxito a largo plazo que Marcovitch o Dalla Costa han indicado relativos a la importancia de la ayuda pública (a través del BNDES, por ejemplo), resaltando sin embargo que dicha ayuda sería inútil si no existieran potentes empresas privadas centenarias con excelentes dotaciones de recursos adaptados a la realidad del país y capaces de aprovechar el apoyo público y las oportunidades brindadas por la globalización. La segunda parte del artículo, de índole cualitativa, se centra en estudios de caso de algunas de las empresas más antiguas familiares:

- Banco Itaú Unibanco. El sector bancario latinoamericano está dominado por los bancos españoles BBVA y Santander, sin embargo, el brasileño no solo ha sobrevivido sino que después de su fusión con Unibanco se convirtió en uno de los mayores bancos del mundo. ¿Cómo la estructura de propiedad familiar ha influido en su éxito?
- Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Era originalmente una empresa pública fundada en 1941 y fue privatizada en 1993. Es el mayor productor integrado de acero de Brasil y uno de los mayores de Latinoamérica en la producción de acero crudo. Posee también minas de mineral de hierro. Dos familias tomaron el control de la empresa en la privatización: Steinbruch y Ravovinich, hasta que en 2005 la primera compró la participación de la otra y tomó el control total de la empresa. CSN ilustra cómo las grandes familias aprovecharon los procesos de privatización de la década de 1990, lo que sucedió también en otros países latinoamericanos.
- Odebrecht. Es un conglomerado brasileño del noreste de Brasil, concentrado sobre todo en grandes obras de infraestructura y con gran presencia global. La empresa ha estado comprometida con el desarrollo del país.

- Votorantim. Se trata de uno de los mayores conglomerados industriales brasileños, fundado por Emilio de Morães, un patriarca de Brasil, a principios del siglo XX. Es un negocio familiar que ha sabido adaptar su estructura corporativa a las necesidades actuales, lo que le ha permitido progresar cuando la cuarta generación está tomando el relevo del poder.

El artículo pretende contribuir con datos y con la aproximación cualitativa de los cuatro estudios de caso a una mejor comprensión de algunos de los factores que aportan no solo a la perdurabilidad de las mayores empresas gigantes familiares de propiedad privada nacional, sino también al éxito de la economía brasileña, que se ha convertido en la sexta mayor del mundo en la actualidad. La muestra cualitativa de solo cuatro empresas no permite más que trazar algunas características de éxito sobre la longevidad de las empresas familiares, lo que debería ser ratificado, o no, en estudios posteriores.

## **1. LA LONGEVIDAD DE LOS GRANDES GIGANTES DE PROPIEDAD FAMILIAR EN BRASIL EN PERSPECTIVA COMPARADA**

La longevidad de las empresas es una medida imperfecta pero intuitiva de éxito que a nivel internacional permite aproximarnos de manera comparada a la capacidad de las empresas de combinar sus recursos tangibles e intangibles y de adaptarse a distintos entornos para perdurar. Se trata de una medida válida para análisis comparativos internacionales sobre la capacidad de una o varias familias para contribuir a la creación de empleo y riqueza en un territorio, acumulando capital humano y capital social (Miller y Le Bretton-Miller 2005; Tàpies 2009; Stamm y Lubinski 2011).

Las empresas familiares más antiguas del mundo que perduran en la actualidad se originaron muy excepcionalmente antes del siglo X de nuestra era (como los Hoshi en el sector de la hostelería, en Japón, que empezaron en el año 717 según su página web) y muy raramente en el siglo XVI o XVII (como los Kikkoman japoneses de la soja o los Merck alemanes de la química). Un buen número de las empresas familiares que tienen más de doscientos años de antigüedad se asociaron en un grupo selecto de 38 miembros creado en 1981, llamado los Henokien<sup>2</sup>, cuyas áreas de negocio tradicionales han sido la hostelería y la restauración, las bebidas alcohólicas (sake, cerveza, aguardiente y vino en particular) y la distribución de alimentos.

---

2. Ver su página web.

Es muy interesante observar que, aunque en la actualidad las mayores empresas familiares de numerosos países siguen estando especializadas en este tipo de sectores, el tener grandes empresas de más de doscientos años de antigüedad, un auténtico patrimonio y acumulación de *know-how* para un país, sigue siendo un bien escaso en el mundo. En un estudio reciente que compara la edad promedio de los mayores negocios familiares de seis países desarrollados y tres emergentes, se muestra que hay en la actualidad cuatro grandes grupos de países en función de la edad promedio de sus mayores negocios familiares: en los extremos están los países que tienen las empresas más antiguas (Alemania) y los que poseen las más jóvenes (China); y, en el medio, un grupo que tiene grandes negocios familiares con edades promedio entre 65 y 82 años (que reúne a cuatro países desarrollados: Suiza, Gran Bretaña, Estados Unidos e Italia) y otro grupo cuya edad promedio es inferior al anterior, entre 42 y 53 años (Brasil, España y México). Exceptuando el caso británico, muy distinto a los demás, en general este estudio demuestra la existencia de una relación importante entre mayor longevidad y mayor tamaño medido en ventas entre los mayores veinticinco grupos y empresas familiares de una amplia muestra de países en el mundo (Fernández Pérez 2012).

En este sentido, el cuadro 1 precisa que a principios del siglo XXI y antes de la gran crisis financiera actual, las veinticinco mayores empresas familiares de Estados Unidos, la gran potencia mundial, tenían un promedio de edad de 82 años y las 93 primeras tenían 76 años en promedio. En ese mismo año, en la locomotora europea que es Alemania el promedio de edad de las cien mayores empresas familiares era de 141 años, mientras que en España las cien mayores empresas familiares tenían una edad promedio que era la mitad del promedio de la cúpula familiar alemana: 52 años. Estos datos muestran que guerras y crisis no son, en todos los países, per se, un factor que complique la longevidad para un buen número de grandes empresas familiares, ya que a pesar de las dos guerras mundiales y la destrucción bélica consecuente, dos tercios de las mayores empresas familiares alemanas existentes en la actualidad se crearon antes de la Segunda Guerra Mundial y las familias propietarias lograron y supieron reconstruir sus negocios y seguir activas. En España, la guerra y la posterior dictadura sí tuvieron fuerte impacto negativo: un 74% de las cien mayores empresas familiares del país existentes en 2005 se crearon después de la guerra civil, en 1939, y se tiene una escasa supervivencia de las creadas antes de la guerra (Lubinski *et al.* 2011).

**Cuadro 1****Longevidad de las mayores empresas familiares en algunas economías desarrolladas y emergentes, principios del siglo XXI**

País	Edad promedio	Cantidad de mayores empresas familiares según ventas
México	42	25
China	18	25
Brasil	53	25
Alemania	141	100
España	52	100
Estados Unidos	76	93

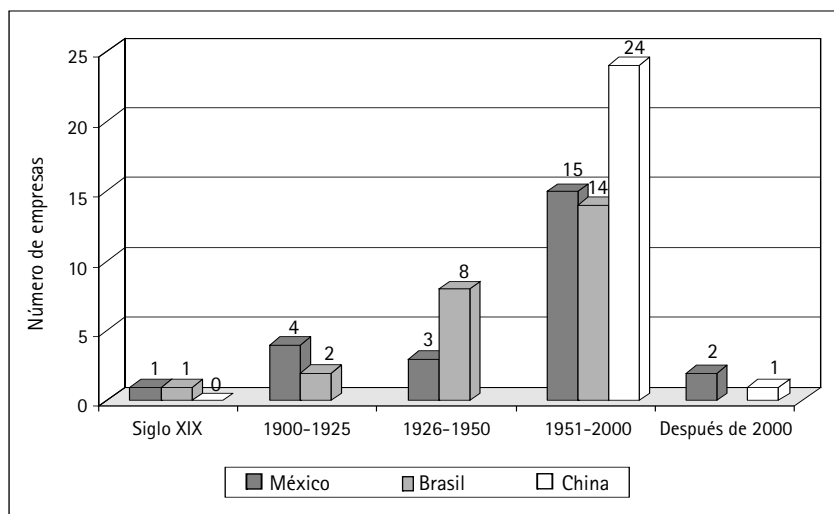
Fuentes: elaboración del grupo de la Universidad de Barcelona dirigido por Paloma Fernández, a partir de datos de las mayores empresas de cada país, con datos procedentes de: *Exame 2009* (2008, Brasil), *Expansión* (2008, México), *Family Business Magazine* (2005, Estados Unidos), *Institut für Mittelstandsforschung* (2005, Alemania); *Actualidad Económica* (2005, España); *Tàpies* (2009, España); CEC y CEDA (2005, China) y páginas webs corporativas de cada una de la muestra de mayores empresas familiares estudiadas para cada país. Los años no son los mismos debido a la diferente disponibilidad de fuentes según el país.

Para economías emergentes tenemos fuentes secundarias de información, poco explotadas sin embargo para realizar estudios de comparación internacional que son fundamentales para observar rasgos peculiares en cada país. En el cuadro 1 se ofrecen datos sobre longevidad comparativa en la primera década del siglo XXI para las veinticinco mayores empresas familiares de México, Brasil y China, comparándolas con datos de mayores empresas familiares de tres países desarrollados. El cuadro muestra que la edad promedio de las mayores veinticinco empresas controladas por familias en Brasil era similar a la española y claramente inferior a la de países tecnológicamente líderes como Estados Unidos o Alemania, pero claramente superior a la edad promedio de las mayores veinticinco empresas y grupos empresariales familiares de México y China. No sorprende excesivamente que las mayores empresas familiares del Brasil superen en edad a las de China, pero sí a las de México. ¿Un marco institucional más favorable a la continuidad de las grandes familiares en Brasil? ¿Mayores recursos? ¿Mayor capacidad de transmisión de capacidad emprendedora de una generación a otra?

Es interesante anotar que la época de fundación de las mayores empresas familiares brasileiras se concentró, como en el caso de China o México, en la segunda mitad del siglo XX, durante la llamada época de industrialización sustitutiva de importaciones (ver el gráfico 1); pero a diferencia de México, por ejemplo, en Brasil entre las mayores empresas familiares actuales hay un número mayor que se creó en una época anterior, en el difícilísimo período entre las dos guerras mundiales, y que ellas aguantaron hasta hoy día los embates del tiempo. En efecto, casi la mitad de las mayores empresas familiares brasileiras se crearon antes de 1950.

**Gráfico 1**

**Época de fundación de las mayores empresas familiares de Brasil, en comparación con las de México y China**



Fuentes: Elaboración propia a partir de listados de las quinientas mayores empresas para el año 2008, con datos tomados de: *Exame* (2009, Brasil), *Expansión* (2008, México), *Informe CGC* (2005, China). Los listados proporcionaron datos de ventas y nombres que fueron estudiados uno a uno para localizar a través de páginas web corporativas y otros recursos de internet aquellas empresas en las que por lo menos dos miembros de una familia tenían control estratégico de la propiedad y/o la dirección.

¿Por qué el gran capitalismo brasileño actual parece haber arrancado en esos momentos, y haber sobrevivido los fuertes cambios políticos y económicos que, por ejemplo, parecerían haber afectado más negativamente a las viejas dinastías en México? En este trabajo se apuntan algunos posibles factores a partir de un estudio realizado combinando datos de una fuente secundaria (*Exame* 1995, 2008, 2010, 2011) con datos más cualitativos procedentes de las propias empresas, obtenidos a través de sus páginas webs corporativas, páginas web de las fundaciones creadas por las familias y otros recursos de internet que canalizan numerosas fuentes primarias que hoy día están cada vez más disponibles en línea<sup>3</sup>. Los resultados de

3. La base de datos, elaborada por el grupo de la Universidad de Barcelona (UB) dirigido por Paloma Fernández analiza la información de las quinientas empresas más grandes atendiendo al indicador de ventas para el año 2010, según la fuente consultada. Además: a) se identificaron las empresas familiares, generando una nueva base de datos; b) se complementó con otras fuentes: información registrada en las páginas web de las empresas consultadas y de Orbis y la clasificación industrial internacional uniforme de las Naciones Unidas (2009); y c) se realizó el análisis de las veinticinco empresas familiares más grandes de Brasil para el año 2010 en lo relativo a ventas. La investigación se llevó a cabo con ayuda del proyecto público ECO2008-00398/ECON y fondos ICREA Academia 2008.



una primera explotación de la base de datos se muestran a continuación. En primer lugar, se da una identificación precisa y ponderada en base a los indicadores de ventas y longevidad de esta cúpula empresarial familiar y a los sectores principales en los que se han especializado. En segundo lugar, se comparan datos sobre el tamaño relativo medido por ventas en 1995 y 2010, se examina la longevidad relativa a partir del año de inicio del negocio por la familia y se observa su especialización principal. Se ha comprobado que, siguiendo criterios dominantes en los estudios sobre empresa familiar del área de gestión de empresa, por lo menos dos miembros de una familia deben estar en posiciones de control estratégico del negocio.

Del análisis de la base de datos construida se desprende que existe un núcleo entre las mayores empresas del Brasil que son de control familiar (una quinta parte de las cien mayores empresas del país) especializadas en el sector químico, del metal, la producción y distribución de alimentos, el transporte aéreo, el papel y la construcción, grupo que concentra las mayores ventas entre el gran capitalismo familiar brasileño. La comparación con la cúpula familiar de otros países (Fernández Pérez 2012) indica que estas son especializaciones sectoriales comunes entre las mayores empresas familiares de Estados Unidos y Alemania, lo que sugiere que es un tipo de cúpula empresarial familiar quizá «típica» de países ricos en recursos naturales y con un potente apoyo público a dos tipos de sectores privados: los que cubren necesidades básicas de un gran mercado doméstico y los que desarrollan sectores con alto contenido en valor añadido y tecnología de alto valor estratégico para los gobiernos.

Los datos de ventas del cuadro 2 muestran el gran empuje registrado por la cúpula familiar de Brasil entre los años 1995 y 2010 y cómo el tamaño de las empresas está creciendo en la última década. Esto señala, por lo tanto, que las bases que permiten entender su contribución al crecimiento actual del país se sentaron en décadas precedentes. Estas empresas nacieron entre la década de 1920 y la de 1970, etapa de gran crecimiento económico, y muy pocas aparecieron después de 1976. Es decir, estas grandes empresas familiares aprovecharon la primera gran expansión del siglo XX y luego la segunda ola expansiva que se inició en 1995 y se renovó a partir del 2002 y demuestran así que lograron acumular recursos tangibles e intangibles para superar las grandes crisis económicas en Latinoamérica de la década de 1980, siendo que muchas de ellas no eran empresas nuevas.

**Cuadro 2**  
**Las veinticinco mayores empresas familiares de Brasil, según ventas<sup>(1)</sup>, 1995 y 2010**

Ranking de empresas	Razón social	Código CIIU <sup>(2)</sup>	Sector <sup>(2)</sup>	Año de fundación	Ventas, 2010 (millones de dólares)	Ventas <sup>(3)</sup> , 1995 (millones de dólares)	Ventas, 1995 (millones de dólares)	Grupo	Años de ventas (cuando no es 1995)
10	Braskem S. A.	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1979	13.070,00	12.354,66	3.070,70	Odebrecht	
15	Companhia Brasileira de Distribuição	46	Comercio al por mayor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1948	10.786,00	10.195,67	6.986,90	Pão de Açúcar	
30	Jbs S. A.	10	Elaboración de productos alimenticios	1953	7.975,50	7.538,99	557,50		2000
33	Sadia S. A.	10	Elaboración de productos alimenticios	1944	7.733,70	7.310,43	3.283,00	Sadia, BRF	
36	Tam, Linhas Aéreas S. A.	51	Transporte por vía aérea	1961	7.142,90	6.751,96	500,20	TAM	1998
41	Gerdau Aços Longos S. A.	25	Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo)	2005	6.014,50	5.685,32	2.480,70	Gerdau	2005
55	Nova Casa Bahia S. A.	47	Comercio al por menor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1957	4.846,30	4.581,06	4.846,30	Pão de Açúcar	2010
56	Globo Comunicação e Participações S. A.	59	Actividades de producción de películas cinematográficas, vídeos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música	1925	4.814,30	4.550,81	714,70	Organizações Globo	1997
63	Natura Cosméticos S. A.	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1969	4.004,30	3.785,14	1.018,30	Natura	
70	Construtora Norberto Odebrecht S. A.	41	Construcción de edificios	1945	3.773,00	3.566,50	1.224,40	Odebrecht	
77	Globex Utilidades S. A. e Controladas	47	Comercio al por menor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1946	3.264,50	3.085,83	2.691,40	Pão de Açúcar	2009
78	Construções e Comércio Camargo Corrêa S. A.	41	Construcción de edificios	1939	3.246,10	3.068,44	996,20	Camargo Corrêa	

Ranking de empresas	Razón social	Código de CIIU <sup>(2)</sup>	Sector <sup>(2)</sup>	Año de fundación	Ventas, 2010 (millones de dólares)	Ventas <sup>(3)</sup> , 1995 (millones de dólares)	Ventas, 1995 (millones de dólares)	Grupo	Años de ventas (cuando no es 1995)
80	Gerdau Açominas S. A.	25	Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo)	1901	3.178,70	3.004,73	1.521,20	Gerdau	
87	Suzano Papel e Celulose S. A.	17	Fabricación de papel y de productos de papel	1946	2.990,20	2.826,54	972	Grupo Suzano	
92	Klabin S. A.	17	Fabricación de papel y de productos de papel	1890	2.792,60	2.639,76	536,60		438,15
93	Construtora Andrade Gutierrez S. A.	41	Construcción de edificios	1948	2.768,30	2.616,79	1.494,00	Andrade Gutierrez	
99	Arthur Lundgren Tecidos S. A. y Casas Pernambucanas	47	Comercio al por menor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1908	2.632,40	2.488,33	1.967,80	Arthur Lundgren	
103	Weg Equipamentos Elétricos S. A.	27	Fabricación de equipo eléctrico	1961	2.599,20	2.456,94	2.338,80	Weg	2006
104	Gerdau Comercial de Aços S. A.	25	Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo)	1971	2.586,90	2.445,32	792,00	Gerdau	2005
114	Sendas Distribuidora S. A.	46	Comercio al por mayor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1951	2.310,60	2.184,14	3.172,90	Pão de Açúcar	
119	Fertilizantes Heringer S. A.	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1968	2.213,90	2.092,73	344,60		281,37
131	Martins Comércio e Serviços de Distribuição S. A.	46	Comercio al por mayor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1953	2.109,10	1.993,67	2.645,50	Martins	
138	Amaggi Exportação e Importação Ltda.	46	Comercio al por mayor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1977	2.064,80	1.951,79	1.430,80	Grupo André Maggi	2003
146	Companhia Brasileira de Alumínio	25	Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo)	1955	1.960,60	1.853,29	1.417,30	Votorantim	
166	Votorantim Cimentos S. A.	41	Construcción de edificios	1933	1.743,30	1.647,89	1.743,30	Votorantim	2010

**Notas y fuentes**<sup>(1)</sup> Las ventas corresponden a ventas brutas en millones de dólares.<sup>(2)</sup> Exame.<sup>(3)</sup> Valor deflactado atendiendo al indicador IPCA-E (Índice Nacional de Precios al Consumidor Ampio Especial; año base: 1993, diciembre = 100). Fuentes: IPCA15.

**Cuadro 3**  
**Las veinticinco mayores y más antiguas empresas familiares brasileiras, según año de fundación, ventas<sup>(1)</sup> y posición por ventas, 2010-2011 y 1995**

Ranking de empresas	Razón social	Código CIIU <sup>(2)</sup>	Sector <sup>(2)</sup>	Año de fundación	Ventas, 2010 (millones de dólares)	Posición por sector, 2010	Ventas, 1995 (millones de dólares)	Posición por ventas, 1995	Grupo	Edad, 2011
92	Klabin S. A.	17	Fabricación de papel y de productos de papel	1890	2.792,60	2	536,60	338		121
80	Gerdau Açominas S. A.	25	Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo)	1901	3.178,70	5	1.521,20	103	Gerdau	110
99	Arthur Lundgren Tecidos S. A. y Casas Pernambucanas	47	Comercio al por menor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1908	2.632,40	10	1.967,80	76	Arthur Lundgren	103
56	Globo Comunicação e Participações S. A.	59	Actividades de producción de películas cinematográficas, vídeos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música	1925	4.814,30	1	714,70	272	Organizações Globo	86
166	Votorantim Cimentos S. A.	41	Construcción de edificios	1933	1.743,30	8	1.743,30	166	Votorantim	78
78	Construções e Comércio Camargo Corrêa S. A.	41	Construcción de edificios	1939	3.246,10	2	996,20	162	Camargo Corrêa	72
33	Sadia S. A.	10	Elaboración de productos alimenticios	1944	7.733,70	7	3.283,00	39	Sadia, BRF	67
70	Construtora Norberto Odebrecht S. A.	41	Construcción de edificios	1945	3.773,00	1	1.224,40	130	Odebrecht	66
77	Globex Utilidades S. A. y Controladas	47	Comercio al por menor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1946	3.264,50	7	2.691,40	90	Pão de Açúcar	65
87	Suzano Papel e Celulose S. A.	17	Fabricación de papel y de productos de papel	1946	2.990,20	1	972,00	170	Grupo Suzano	65
15	Companhia Brasileira de Distribuição	46	Comercio al por mayor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1948	10.786,00	1	6.986,90	16	Pão de Açúcar	63
93	Construtora Andrade Gutierrez S. A.	41	Construcción de edificios	1948	2.768,30	3	1.494,00	104	Andrade Gutierrez	63

Ranking de empresas	Razón social	Código CIIU <sup>(2)</sup>	Sector <sup>(2)</sup>	Año de fundación	Ventas, 2010 (millones de dólares)	Posición por sector, 2010	Ventas, 1995 (millones de dólares)	Posición por ventas, 1995	Grupo	Edad, 2011
114	Sendas Distribuidora S.A.	46	Comercio al por mayor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1951	2.310,60	>10	3.172,90	43	Pão de Açúcar	60
30	Jbs S.A.	10	Elaboración de productos alimenticios	1953	7.975,50	5	557,50	396		58
131	Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A.	46	Comercio al por mayor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1953	2.109,10	8	2.645,50	51	Martins	58
146	Companhia Brasileira de Aluminio	25	Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo)	1955	1.960,60	9	1.417,30	114	Votorantim	56
55	Nova Casa Bahia S.A.	47	Comercio al por menor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1957	4.846,30	5	4.846,30	55	Pão de Açúcar	54
36	Tam, Linhas Aéreas S.A.	51	Transporte por vía aérea	1961	7.142,90	1	500,20	399	TAM	50
103	Weg Equipamentos Elétricos S.A.	27	Fabricación de equipo eléctrico	1961	2.599,20	1	2.338,80	107		50
119	Fertilizantes Heringer S.A.	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1968	2.213,90	5	344,60	482	Weg	43
63	Natura Cosméticos S.A.	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1969	4.004,30	3	1.018,30	158	Natura	42
104	Gerdau Comercial de Aços S.A.	25	Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo)	1971	2.586,90	7	792,00	322	Gerdau	40
138	Amaggi Exportação e Importação Ltda.	46	Comercio al por mayor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1977	2.064,80	9	1.430,80	145	Grupo André Maggi	34
10	Braskem S.A.	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1979	13.070,00	1	3.070,70	45	Odebrecht	32
41	Gerdau Aços Longos S.A.	25	Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo)	2005	6.014,50	4	2.480,70	91	Gerdau	6

**Notas y fuentes**

Exame.

<sup>(1)</sup> Las ventas corresponden a ventas brutas en millones de dólares.

<sup>(2)</sup> Naciones Unidas (2009).

El cuadro 3 ordena las empresas por su longevidad, es decir, por la edad de las veinticinco más antiguas y mayores empresas y grupos empresariales familiares brasileiros, entre las cuales hay tres centenarias –Klabin, Gerdau y Casas Pernambucanas– y un porcentaje mayoritario de negocios grandes familiares que superan los cincuenta años.

Los datos del cuadro 3 muestran la especialización relativa de estas empresas longevas y reflejan bien cómo se han adaptado a las necesidades más perentorias del mercado brasileño en el último siglo (construcción y afines, distribución comercial, bienes de consumo), lo mismo que su riqueza y el aprovechamiento de recursos energéticos (química y petroquímica).

¿Quiénes son en definitiva los protagonistas de este dinamismo del tejido empresarial familiar en Brasil? Mirando a la cúpula, destacan las cinco mayores: Braskem, Companhia Brasileira de Distribuição, JBS<sup>4</sup>, Sadia<sup>5</sup> y Tam<sup>6</sup>. Estas son las empresas que encabezan el *ranking* de las mayores empresas familiares de Brasil en 2010. Todas están entre las cuarenta primeras empresas del país por facturación en 2010 y han mejorado notablemente la posición que tenían en el *ranking* de las quinientas mayores empresas del país de 1995, como muestra el cuadro 4.

#### Cuadro 4

##### Las cinco mayores empresas y grupos familiares de Brasil, por ventas, 1995 y 2010

Razón social	2010			1995			Año de ventas (cuando no es 1995)
	Ranking de empresas	Ventas (millones de dólares)	Participación (%)	Ranking de empresas	Ventas (millones de dólares)	Participación (%)	
Braskem S. A.	10	13.070,00	1,6	45	3.070,70	2,60	
Companhia Brasileira de Distribuição	15	10.786,00	1,3	16	6.986,90	5,93	
JBS S. A.	30	7.975,50	1,0	396	557,50	0,47	2000
Sadia S. A.	33	7.733,70	0,9	39	3.283,00	2,78	
Tam, Linhas Aéreas S. A.	36	7.142,90	0,9	399	500,20	0,42	1998

Fuente: cuadros anteriores.

Comparando las empresas familiares y no familiares entre las cien más grandes del país en 2010, se comprueba que más de un tercio de las mayores del país son empresas familiares en los sectores de venta al por menor, en siderurgia y metalurgia y en transporte; y ellas monopolizan la cabecera empresarial del país en algunos sectores muy visibles: construcción, papel y pulpa, comunicaciones.

4. Es ahora JBS-Friboi, después de la adquisición de Friboi en Estados Unidos.

5. Sadia se ha fusionado con Perdigão y es ahora Brasil Foods.

6. Tam acaba de ser adquirida por la chilena LAN.

**Cuadro 5**  
**Las grandes empresas familiares del siglo XXI creadas en la época de Getúlio Vargas, 1930–1954**

Posición top 100	Posición por sector	Razón social	Código CIIU <sup>(1)</sup>	Sector <sup>(1)</sup>	Año de fundación	Ventas, 1995 (millones de dólares)	Ventas, 2010 (millones de dólares)	Negociación en bolsa
15	1	Companhia Brasileira de Distribuição	46	Comercio al por mayor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1948	6.986,90	10.786,00	sí
30	5	Jbs S. A.	10	Elaboración de productos alimenticios	1953	557,50	7.975,50	sí
33	7	Sadia S. A.	10	Elaboración de productos alimenticios	1944	3.283,00	7.733,70	sí
70	1	Construtora Norberto Odebrecht S. A.	41	Construcción de edificios	1945	1.224,40	3.773,00	no
77	7	Globex Utilidades S. A. y Controladas	47	Comercio al por menor (excepto vehículos automotores y motocicletas)	1946	2.691,40	3.264,50	sí
78	2	Construções e Comércio Camargo Corrêa S. A.	41	Construcción de edificios	1939	996,20	3.246,10	no
87	1	Suzano Papel e Celulose S. A.	17	Fabricación de papel y de productos de papel	1946	972,00	2.990,20	sí
93	3	Construtora Andrade Gutierrez S. A.	41	Construcción de edificios	1948	1.494,00	2.768,30	no

Fuente

<sup>(1)</sup> Naciones Unidas (2009).

Un grupo destacado apareció y encontró su oportunidad de expansión en la coyuntura de los gobiernos de Getulio Vargas, entre los años 1930 y 1954: la Companhia Brasileira de Distribuição, que nació en 1948 y hoy es la primera en su sector de actividad; JBS, que se inició en 1953 y es la quinta en el *ranking* de los productos alimenticios del país; Sadia, que aparece en 1944 también en alimentos; Odebrecht (nacida en 1945), Andrade (en 1948) y Camargo (en 1939) en construcción; Globex, en 1946 en comercio minorista; y Suzano, en 1946 en papel. La época de Vargas fue una de inicio de la gran industrialización brasileña y de inversión pública en infraestructura –con la construcción de vías de comunicación y un crecimiento urbano que aumentó la demanda de servicios e industrias ligadas a él–. El tejido empresarial familiar aprovechó claramente la oportunidad, a menudo gracias al apoyo de gobiernos regionales a los negocios de las élites locales emprendedoras.

## 2. ESTUDIOS DE CASO DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEÑAS<sup>7</sup>

En la sección anterior, los datos cuantitativos demuestran la importancia de la empresa familiar entre las grandes empresas brasileñas. Por otra parte, es esencial también señalar la importancia de la empresa familiar entre las más pequeñas y su relevancia en la generación de empleo: la mayoría de los cuatro millones de empresas familiares que están registradas en Brasil son pequeñas y representan casi tres cuartas partes del empleo.

Como hemos mencionado; algunas de las grandes empresas familiares de Brasil están ya en la cuarta o quinta generación y constituyen un amplio porcentaje de las grandes multinacionales del país. Con el estudio cualitativo de algunas de estas grandes empresas familiares pretendemos tratar de encontrar algunas de las razones de la longevidad y éxito en Brasil y en la región latinoamericana de la gran empresa familiar.

Por este motivo, presentamos a continuación casos de estudio de las empresas familiares Banco Itaú, CSN, Odebrecht y Votorantim, empresas que consideramos representativas de la gran empresa familiar brasileña.

### 2.1. Banco Itaú Unibanco, dos familias de banqueros

Itaú Unibanco es el banco latinoamericano que más se ha beneficiado de la ola de consolidación brasileña que ha vivido el sector bancario en los últimos años, convirtiéndose en la mayor entidad financiera privada de la región y en el décimo banco más grande

---

7. La información de estos estudios proviene de: Casanova y Fraser (2009), Casanova (2009), Casanova *et al.* (2011) y de información de las empresas Itaú, CSN, Odebrecht y Votorantim publicada en sus sitios web corporativos.



del mundo por capitalización de mercado. Él es resultado de la fusión en noviembre de 2008 de los bancos Itaú y Unibanco y cotiza en las bolsas de São Paulo y Nueva York. En 2011, Roberto Egydio Setúbal, hijo del sobrino del fundador y actual presidente del banco, fue elegido por la revista brasileña *Época* como uno de los cien brasileños más importantes del año. Ese mismo año, la revista *Euromoney* lo eligió banquero del año porque logró que el capital del banco pasara de 2.000 millones de dólares en 1994, cuando asumió el cargo, a 100.000 millones de dólares este año.

Desde su fundación en 1945, el banco ha crecido sobre todo con adquisiciones, las cuales han ido acompañadas de una reestructuración que lo han convertido en uno de los bancos más eficientes del mundo. Su éxito se basa también en la apuesta tecnológica motivada por la volatilidad económica y monetaria de la economía brasileña y de la regional en la década de 1980. En esa época era importante lograr procesar los cheques inmediatamente para que no se depreciara su valor. Para ello, el banco utilizó tecnología para acceder a clientes en zonas remotas de Brasil. Hoy en día, la tecnología del banco permite que el 79% de las transacciones puedan ser procesadas directamente por los clientes, rebajando los costes a Itaú.

Itaú Unibanco tiene una cuota de mercado de 11% del banco de *retail* brasileño y operaciones en Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay, Inglaterra, Luxemburgo, Portugal, Estados Unidos, Japón, China, Hong Kong y Emiratos Árabes Unidos. La empresa es una de las siete brasileñas entre las quinientas más grandes del mundo por ventas en la lista Global 500 de la revista americana *Fortune*.

El banco está controlado por dos ramas de la misma familia, ambas descendientes del fundador, los Setúbal y los Vilella. Las dos familias mantienen el control a través del *holding* Itaúsa que se creó en 1966. Itaúsa es el conglomerado más grande brasileño y uno de los más grandes del mundo con intereses en el sector de la electrónica, el sector inmobiliario, metalúrgico, químico y de salud. Otras compañías importantes del grupo son: Duratex, Elekeiroz e Itautec. Dentro del *holding*, las familias Setúbal y Vilella controlan un 59% de las acciones con derecho a voto y la familia Camargo Correa, propietarios del conglomerado del mismo nombre, es un accionista minoritario.

### **La historia de Itaú Unibanco**

El 2 de enero de 1945, Alfredo Aranha y Aloysio Foz fundaron el Banco Central de Crédito (BCC). Ese año fue el banco número 327 que se abría. La economía brasileña estaba creciendo exponencialmente gracias a las exportaciones a una Europa devastada tras el final de la Segunda Guerra Mundial. La expansión de los primeros años se debió, sobre todo, a los contactos personales del presidente de BCC con los grandes industriales del

sector textil y con los propietarios de las plantaciones de café. En 1953, el BCC cambió de nombre a Banco Federal de Crédito S. A. (BFC). En 1959, Olavo Setúbal (sobrino de Aranha) sucedió al fundador.

Una de las primeras decisiones de Setúbal fue reforzar la relación con la Companhia Brasileira de Seguros, como una medida para adquirir clientes corporativos del más alto nivel. Además, encabezó una estrategia de adquisiciones para crecer y al mismo tiempo centró sus recursos financieros en las áreas de tecnología y *marketing*, que continúan siendo hoy en día una prioridad para el banco.

A continuación se explican brevemente algunos aspectos que ayudan a entender el proceso de desarrollo de Itaú Unibanco.

- **Tecnología de la información e internet.** En el comienzo de la década de 1960, Itaú empezó a invertir en tecnología de la información. En 1962 fue pionero con su Centro de Processamento de Dados (CPD), el cual fue clave para optimizar sus procesos. En la época de hiperinflación de la década de 1980, cuando los clientes querían niveles de servicio más altos, además de productos diferentes e información rápida sobre sus cuentas, entonces el banco lanzó la primera máquina automática en el mundo –que operaba con voz– e implementó la primera red de cajeros automáticos en 1983, después del éxito de Citibank, en donde Roberto Setúbal había trabajado. Es importante mencionar que los bancos brasileños están entre los que realizan más transacciones en línea del mundo y comenzaron a hacerlo mucho antes que sus pares occidentales.
- **Marketing.** El *marketing* con un plan de comunicación externa e interna que incluyera una marca fue y sigue siendo otro de los factores de éxito del banco. La primera campaña con el eslogan «Ayuda a Itaú a convertirse en el primero» iba dirigida tanto a los clientes como a sus trabajadores –que provenían de los diferentes bancos que Itaú iba adquiriendo–, a los que pedía que formaran una fuerza cohesionada contra Bradesco, el mayor banco privado brasileño y su gran rival en el mercado interno. Itaú fue la primera institución en Brasil que patrocinó eventos deportivos, como los Juegos Olímpicos de 1976 en Montreal, Canadá. Al mismo tiempo, se dedicó a reciclar su logotipo, hasta llegar al actual, en azul brillante y naranja. Para reflejar su ambición de convertirse en una potencia latinoamericana, este banco lanzó en 2010 su campaña con el lema: «*I am a Global Latin American*» ('soy un latinoamericano global' o también 'soy una latinoamericana global') donde aparecen líderes latinoamericanos del mundo de la cultura y del deporte.

- **Crecimiento del banco a través de adquisiciones.** Antes de convertirse en el mayor banco privado en América Latina por activos, Itaú pasó por tres ciclos de adquisiciones. El primero tuvo lugar en las décadas de 1960 y 1970 y de él emergió el Banco Itaú S. A., resultado de la integración entre el Banco Aliança S. A. (1970) y el Banco Português do Brasil (1973). Posteriormente, en 1974, integró al BUC (Banco União Comercial), que era a su vez resultado de varias fusiones. El nuevo banco, que había doblado su tamaño, se convirtió en el segundo mayor banco de *retail* de Brasil y en uno de los quinientos bancos más grandes del mundo. En un segundo ciclo, Itaú inició su expansión internacional, abriendo en Portugal (Banco Itaú Europa) y Argentina (Banco Itaú Argentina) en 1994; y después en Luxemburgo, donde adquirió Bamerindus, un gran banco estatal que había sido rescatado y vendido al banco HSBC. En 1995, Itaú estableció un *joint venture* con Bankers Trust New York Corp. Con esta adquisición, entraba en banca de inversión, incorporando conocimiento en seguros, fusiones y adquisiciones y riesgo en divisas. El mismo año, en octubre, Itaú adquirió el Banco Francês e Brasileiro (BFB), filial del grupo francés Crédit Lyonnais, bien establecido en banca de empresas y banca privada, incorporando así nuevas competencias, como financiamiento en divisas extranjeras y gestión de activos. Ninguno de sus competidores en *retail banking* había seguido esta estrategia. Con estos dos movimientos, Itaú pretendía dominar todos los segmentos del mercado y maximizar los ingresos por cliente a través de venta cruzada (*cross-selling*) de productos. El tercer ciclo coincide con la compra de bancos que se privatizaron a finales de la década de 1990 en Brasil. En 1997 adquirió el Banco Banerj, el mayor banco al por menor estatal del estado de Río de Janeiro; en 1998 adquirió el 90% del Banco Bemge, el antiguo banco estatal de Minas Gerais. Estas dos transacciones representaron una inversión de 750 millones de dólares. En 2001, Itaú compró el Banco do Estado de Goiás S. A. (BEG), al ser privatizado, por 225,2 millones de dólares. Un año después, el banco continuó su insaciable marcha adquisitiva con la compra del Banco BBA Creditanstalt por 932 millones de dólares y del Banco Fiat por 310,4 millones de dólares. Itaú consiguió así acceder a un mercado de financiación del crédito al consumo con márgenes muy altos.

En noviembre del 2008, en plena crisis financiera y cuando el sector bancario estaba paralizado tratando de superar la bancarrota, Itaú decidió fusionarse con el banco brasileño Unibanco. El nuevo banco, resultado de la fusión, se posicionó en diciembre del 2010 como el décimo mayor del mundo por capitalización de mercado, con un valor de 95.000 millones de dólares y está en una posición dominante para aprovechar el crecimiento de la economía brasileña. En efecto, Itaú Unibanco está participando en la financiación de los grandes proyectos de inversión de las empresas y en los proyectos de infraestructura y de financiación a los consumidores (*consumer financing*) con la explosión que está habiendo en Brasil de este nuevo segmento.

En el año 2011, Itaú Unibanco se encuentra entre los bancos más sólidos del mundo, con cuentas saneadas y perspectivas de crecimiento en relación al éxito brasileño y de la región. Sus inversiones en tecnología, *marketing* e internacionalización han hecho del banco un modelo a seguir.

## 2.2. El grupo Odebrecht y el desarrollo de Brasil

El origen del grupo Odebrecht se remonta a mediados del siglo XIX, cuando Emil Odebrecht llegó a Brasil como parte de la ola de emigración alemana y se instaló en el Valle Itají en Santa Catarina. Emil era ingeniero por la Universidad de Greifswald en Prusia y tuvo un importante papel en el desarrollo de la infraestructura del sur de Brasil. Uno de sus nietos, Emilio, fue pionero en la creación de la industria del hormigón y se trasladó al nordeste de Brasil, al estado de Bahía, en 1918. Allí Emilio fundó, con su primo Isaac Gondim, la empresa Isaac Gondim & Odebrecht, la primera de la región especializada en hormigón armado. En el año 1923, la empresa pasó una gran crisis que coincidió con la crisis económica provocada por la caída del precio del azúcar, lo que obligó a disolverla. Sin embargo, ese mismo año Emilio comenzó otra empresa con otros socios, la que se llamó Emilio Odebrecht & Cía. Al inicio de la Segunda Guerra Mundial, el suministro de materiales de construcción desde Europa desapareció provocando una subida de los precios de estos materiales, de manera que las dificultades generadas hicieron que Emilio dimitiera como presidente de la empresa y volviera a Santa Catarina. Su hijo Norberto Odebrecht le sucedió en 1944 y estableció una compañía privada que se convirtió más tarde en la Constructora Norberto Odebrecht S. A.

Esta empresa ha sobrevivido a varios procesos sucesorios. El hijo de Norberto, Emilio, le sucedió en 1991 y pasó el mando de la empresa a Pedro Novis diez años más tarde. Más adelante, en 2008, Marcelo Odebrecht tomó las riendas de esta empresa familiar. En lo que sigue, describimos las claves del éxito de la empresa, que han sido la internacionalización y la diversificación del negocio.

- **Internacionalización.** El grupo comenzó su expansión internacional en 1978 en proyectos de infraestructura en su mercado natural, los países vecinos (Perú y Chile). En 1984 entró a países africanos de habla portuguesa (Angola y Mozambique). En 1988 accedió al mercado europeo a través de Portugal, el país europeo de habla portuguesa, con la compra de la empresa José Bento Pedroso & Filhos, rebautizada como Bento Pedroso Construções Ltda. (BPC). En 1991 entró a Estados Unidos con un contrato del gobierno federal. Odebrecht fue la primera empresa brasileña en conseguir adjudicarse una licitación del gobierno norteamericano con la ampliación del Metromover, metro elevado del centro de Miami. En 2000, la revista *Engineering News-Record* distinguió a la empresa Odebrecht con el título de mejor empresa de ingeniería y

construcción en Latinoamérica y una de las treinta mayores del mundo en exportación de servicios. Odebrecht ha realizado hoy proyectos en 35 países.

- **La diversificación del negocio.** Este proceso comenzó con la creación en 2002 de Braskem, una empresa petroquímica que se ha convertido en la mayor de Latinoamérica. Y en 2004, mientras Odebrecht celebraba su sesenta aniversario, creó ETH Bioenergía para la producción de etanol, azúcar y energía.

Odebrecht es actualmente la empresa más grande de Latinoamérica en el sector de la construcción y sus actividades se centran en cuatro secciones: ingeniería y construcción, química y petroquímica, azúcar y alcohol e infraestructura. Las ventas del grupo en 2010 alcanzaron 32.300 millones de dólares.

El éxito del grupo Odebrecht coincidió con las etapas del desarrollo de Brasil en las que hubo gran escasez de infraestructura. La revista *Latin Trade* premió a Marcelo Odebrecht, de 42 años, como el mejor director general de Latinoamérica en 2011.

### 2.3. La Companhia Siderúrgica Nacional y el desarrollo industrial brasileño

CSN fue creada por el gobierno brasileño en 1941 como el primer productor de acero plano del país y, desde entonces, ha jugado un papel histórico en el proceso de industrialización del gigante latinoamericano. El acero procedente de sus molinos fue responsable de la creación de las primeras industrias brasileñas y, por tanto, estableció los fundamentos de la industria brasileña actual. La empresa fue privatizada en 1993.

La familia Steinbruch<sup>8</sup> (junto con la familia Rabinovitch), a través de Textil Vicunha, pagó ochocientos millones de dólares por el control de CSN. En 2005, los Steinbruch compraron las acciones de los Rabinovitch por 588 millones de dólares y tomaron el control total de la empresa. Benjamin Steinbruch es el presidente y director general de CSN. La familia también posee el Banco Fibra.

Actualmente CSN cotiza en las bolsas de valores de Sao Paulo y Nueva York y es la principal productora de acero integrado de Brasil y una de las mayores compañías de acero integradas en Latinoamérica. CSN abarca la producción de acero, minería de hierro e infraestructura. La clave del éxito de la empresa ha sido su internacionalización.

---

8. Las grandes familias brasileñas tomaron posiciones importantes durante el proceso de privatización de la década de 1990. En esa época, la región sufrió diferentes crisis, lo que le hizo perder atractivo para las grandes multinacionales que a menudo se mantuvieron al margen de las privatizaciones. Una excepción fueron las empresas españolas que vieron una oportunidad donde los otros veían riesgo.

Este proceso comenzó en 2001 con la compra de la americana Heartland Steel. Después, en 2009, en plena crisis europea, CSN compró la empresa de cementos portuguesa Cimpor por 5.600 millones de dólares, empresa que tenía filiales en Brasil, Egipto y Suráfrica y también en España.

Actualmente, Brasil está preparando dos grandes eventos deportivos: la copa del mundo de fútbol de 2014 y los juegos olímpicos de 2016. Estos acontecimientos conllevan grandes proyectos de infraestructuras en todo el país, por lo que la demanda de cemento, hormigón y otros materiales de construcción no va a hacer más que aumentar. Y CSN quiere expandirse en este sector tan prometedor. Las ventas del 2010 alcanzaron una cifra récord de 8.000 millones de dólares gracias a su apuesta internacional.

#### **2.4. El grupo Votorantim, su estructura de gobierno**

El grupo Votorantim es uno de los grandes conglomerados privados tradicionales de Brasil. Con cincuenta mil empleados, el conglomerado posee plantas de producción de cemento, hormigón, productos mineros y metalúrgicos (aluminio, acero, níquel y cinc), papel y pasta de papel, zumo de naranja concentrado, productos químicos especializados y generación eléctrica; también está en el sector financiero. El grupo, con ventas de 17.000 millones de dólares en 2010, está integrado por las filiales siguientes:

- Atacocha (minería)
- Banco Votorantim (finanzas)
- Companhia Brasileira de Aluminio (aluminio)
- Citrovita (negocio agrícola)
- Fibria<sup>9</sup> (papel y pasta de papel)
- Milpo (minería)
- Nitro Química (productos químicos)
- Votorantim Cimentos (cemento)
- Votorantim Energia (energía)
- Votorantim Metais (metales)
- Votorantim Siderurgia (siderurgia)
- VNN (Votorantim Novos Negócios; *private equity* y capital de riesgo)

Ermirio de Morães fundó la compañía en 1919 en la ciudad de Votorantim en el estado de Sao Paulo como una fábrica de aceite. La familia continuó su expansión horizontal en otros sectores por medio de adquisiciones en cemento, metalurgia y energía hidroeléctrica.

---

9. Fibria es el resultado de la fusión de Votorantim con Aracruz Celulosa. Ambas empresas sufrieron enormes pérdidas durante la crisis que resultó de la caída de la empresa Lehman Brothers debido a los productos derivados que poseían.

La primera adquisición se realizó en 1935, al comprar la compañía Nitro Química. El modelo de conglomerado fue muy rentable, con integración vertical y horizontal de los diferentes negocios, mientras la economía brasileña seguía un modelo de sustitución de importaciones que la protegía de la competencia internacional.

El cuestionamiento de este modelo llegó con la privatización y la desregulación en la década de 1990, cuando los aranceles fueron rebajados considerablemente. A partir de entonces la competencia se hizo feroz en relación a los productos importados que llegaban del resto del mundo. La familia Morães decidió entonces abandonar los sectores en los que carecía de ventaja competitiva, como el refinado del azúcar y las empresas textiles y se quedó con los que tenían relación con materias primas. La decisión no solo salvó el negocio, sino que lo hizo enormemente rentable porque coincidió con la subida de los precios de las materias primas en el nuevo milenio. El grupo ha tenido un exitoso programa de internacionalización.

Este proceso comenzó en 2001 con la adquisición de St. Marys Cement en Canadá. Hoy en día, el 40% de sus ventas industriales provienen de sus filiales internacionales.

En 2005 la escuela de negocios suiza IMD y el Banco Lombard Odier Darier Hentsch otorgaron al grupo Votorantim la distinción de mejor empresa familiar del mundo, coincidiendo con la celebración del décimo aniversario de estos premios. Una de las razones de esta recompensa fue la estructura de gobierno del grupo empresarial. Durante toda su historia, el conglomerado había sido organizado en unidades de negocio independientes, cada una de las cuales está dirigida por un miembro distinto de la familia. Por ejemplo, Ermirio de Morães dirigía la subsidiaria metalúrgica y Clóvis Scripilliti la de cemento en el noreste. El antiguo modelo corporativo se hizo obsoleto con el número creciente de familiares en las sucesivas generaciones. La tercera generación de la familia tenía veintitrés accionistas y la cuarta sesenta. El nuevo modelo de gobierno corporativo se organizó en dos consejos: uno familiar y otro ejecutivo, que describimos a continuación:

- El consejo familiar se dedica a las cuestiones relacionadas con la familia y las inversiones sociales; también vela por que los valores e ideales de la familia se integren en la estrategia y las operaciones del grupo. Al mismo tiempo, este consejo salvaguarda la transparencia en la conducción de los negocios. Los miembros de la familia mantienen la responsabilidad de las decisiones estratégicas más importantes del grupo.
- El consejo ejecutivo supervisa los negocios del conglomerado y vela por la creación de valor para los accionistas y la conducta empresarial. Este consejo decide la estrategia corporativa, monitorea las operaciones de la empresa y resuelve la asignación de los recursos y la composición del portafolio.

Este nuevo modelo de gestión fue implantado en 2001 y una de sus consecuencias fue que trece miembros de la tercera generación de la familia decidieron dejar sus puestos de gestión dentro del conglomerado para cederlos a ejecutivos sin lazos familiares. A partir de entonces, los requisitos para los miembros de la familia de la cuarta generación que quieran trabajar en el grupo se hicieron más estrictos, necesitando cumplir los tres siguientes: tener una maestría (MBA); ser evaluado por un comité de selección que decide si el familiar es suficientemente bueno para trabajar en el grupo; y finalmente, una vez pasado el proceso de selección, empezar en el mismo nivel de jerarquía en el que se situaría una persona que no sea de la familia.

Esta reorganización fue acompañada por otros cambios en la estructura del negocio, por ejemplo, el conglomerado formó un *holding*, Votorantim Participações (VPAR), con tres áreas de negocios: Votorantim Industrial, Votorantim Nuevos Negocios y Votorantim Finanzas. Cada una de estas áreas tiene diferentes unidades de negocios.

Tras la caída de Lehman Brothers en octubre del 2008, este grupo familiar sufrió la crisis económica. El Banco Votorantim, el octavo más grande de Brasil con 40.000 millones de dólares en activos bancarios, se arruinó. Por ello tuvo que vender 49,9% de sus acciones al banco estatal brasileño Banco do Brasil por 1.800 millones de dólares. De esta manera, el gobierno a través de su banco –el más grande de Latinoamérica– salvó al banco Votorantim, aun sin lograr tener el poder decisorio dentro del grupo.

Después de ello, en febrero del 2010, Votorantim adquirió un 21,2% de la compañía de cemento portuguesa Cimpor, porcentaje del cual 17,3% estaba en manos de la compañía de cemento francesa Lafarge y 3,9% en las del grupo portugués Cinveste. Al mismo tiempo, Camargo Correa ofreció una oferta hostil por el 100% de las acciones, la que fue rechazada por los accionistas de Cimpor. Luego, Camargo Correa compró un 28,6% de las acciones de Cimpor. Esta batalla por Cimpor no ha terminado, porque los rumores apuntan a una oferta conjunta Votorantim-Camargo Correa. Es importante señalar que CSN es también propietario de Cimpor. Teniendo en cuenta las varias conexiones existentes entre las grandes familias brasileñas, no sería de extrañar que, finalmente, todo acabara en una oferta conjunta.

El éxito de Votorantim se debe a una forma de adaptación de la gestión familiar y el gobierno corporativo a la realidad económica globalizada que le ha dado flexibilidad y, al mismo tiempo, le ha permitido tener una gestión de excelencia. Además, su relación próxima con el gobierno brasileño ha posibilitado la superación de la crisis que afectó a su filial financiera.



## CONCLUSIONES

En este artículo hemos intentado explicar las razones de la longevidad de las mayores empresas familiares brasileñas. Los datos demuestran que su vida, en promedio, es mayor que la de sus pares en China o México. De los datos cuantitativos de la primera parte y de los estudios cualitativos de cuatro empresas familiares brasileñas podemos empezar a vislumbrar algunas de las razones del éxito de estas empresas. Estos factores se pueden dividir en dos tipos: uno primero relacionado al hecho de que son empresas familiares y uno segundo, a su conocimiento empresarial.

1. Factores de éxito ligados a la condición de empresa familiar
  - a. Una excelente dotación de capital social gracias a su enorme red de contactos, lo que les permitió tomar posiciones importantes durante los procesos de privatización, como ilustra el caso de la familia Steinbruch en la privatización de CSN.
  - b. La flexibilidad organizativa para facilitar la transmisión de emprendeduría, manifestada en el talento mostrado para vislumbrar los cambios necesarios en la estructura de gobierno corporativo de la empresa familiar, lo mismo que para adaptarse y sobrevivir con nuevos modelos de gestión, como muestra el grupo Votorantim. Las empresas familiares son escuelas vivas de gestión y liderazgo y de visión a largo plazo, características muy importantes para sobrevivir en un entorno volátil como el brasileño.
  - c. La cercanía y colaboración con el gobierno aparecen como esenciales. Esto se demostró recientemente en el rescate del banco Votorantim y de tantas otras empresas familiares brasileñas.
2. *Know-how* empresarial que hace a estas empresas capaces de sobrevivir en un ambiente económico muy volátil. Algunos ejemplos de este *know-how* que hemos señalado son:
  - a. *Marketing*.
  - b. Tecnología financiera e industrial.
  - c. Tener a la eficiencia como parte de su «ADN» corporativo.
  - d. Internacionalización y diversificación del negocio como un arma natural para compensar la inestabilidad del mercado doméstico y de los diferentes sectores que se compensan uno al otro.

Finalmente es importante señalar que las cuatro empresas descritas anteriormente tienen un compromiso con el desarrollo de Brasil en los grandes proyectos de infraestructura,

metalurgia y minería, en empresas como Odebrecht y CSN. Esto en muchos casos proviene de principios del siglo XX y se ha mantenido a través de las distintas coyunturas políticas y económicas que atravesó el país. Esta gran ventaja es resultado del hecho de que sean empresas familiares y también de que sean empresas exitosas.

Como ya hemos señalado, las conclusiones anteriores son un tímido intento de encontrar las claves de éxito y las razones de la longevidad de estas grandes empresas familiares brasileñas. Estudios posteriores deberán confirmar o no estos primeros criterios que acabamos de esbozar.

## BIBLIOGRAFÍA

CASANOVA, Lourdes.

2009 *Global Latinas. Emerging Multinationals from Latin America*. Palgrave Macmillan. <[www.globallatinas.org](http://www.globallatinas.org)>.

CASANOVA, Lourdes; Luiz Alberto CAMPOS FILHO; Marta Xavier GONÇALVES; Paula JARDIM y Esteban M. DO VALLE

2012 «Institutional Theory, Membership in Business Groups and the Internationalization of Brazilian Multinationals». Documento de trabajo INSEAD. <<http://research.insead.edu/2012/02/goncalves-marta-xavier-campos-filho.html>>; <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2001348](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2001348)>.

CASANOVA, Lourdes; Francesca CASTELLANI; Jeff DAYTON-JOHNSON; Soumitra DUTTA; Nils FONSTAD y Caroline PAUNOV

2011 *InnovaLatino: Fostering Innovation in Latin America*. Madrid: INSEAD / OECD / Ariel / Fundación Telefónica. <<http://www.innovalatino.org/>>.

CASANOVA, Lourdes y Matthew FRASER

2009 «From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)». Documento de trabajo. Washington D. C.: Inter-American Development Bank. <[www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03415.pdf](http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03415.pdf)>.

CEC (CHINA ENTERPRISE CONFEDERATION) y CEDA (CHINA ENTERPRISE DIRECTORS ASSOCIATION)

2005 *Top 500 Enterprises Report*. CEC y CEDA. Fecha de consulta: 2/11/2009. <<http://www.cec-ceda.org.cn/english/>>.

DALLA COSTA, Armando

2006 *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Curitiba: Juruá.

1998 «A Sadia e o pioneirismo industrial na agroindústria brasileira». En: *História Econômica & História de Empresas*, N° 1, pp. 109-144.

1993 «O grupo Sadia e a produção integrada. O lugar do agricultor no complexo agroindustrial». Dissertação de maestría, UFPR, Curitiba.

DALLA COSTA, Armando; Elson RODRIGO DE SOUZA-SANTOS; Felipe ATHIA y Junior RUIZ GARCIA

2011 *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Curitiba: Juruá.

FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma

2012 *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*. Bogotá: Universidad de los Andes. En prensa.

2011 «El rostro familiar de los nuevos *global players*: la gran empresa familiar en Brasil, México y China en el siglo XXI». En: *Apuntes*, N° 68, pp. 265-275.

2010 «The Study of Family Businesses from a Global Perspective. Possibilities and Limitations». En: *História Econômica & História de Empresas*, vol. XIII, N° 2, julio-diciembre, pp. 147-167.

LUBINSKI, Christina; María FERNÁNDEZ MOYA y Paloma FERNÁNDEZ PÉREZ

2011 «Standing the Test of Time. Factors Influencing Family Firms' Longevity in Germany and Spain during the Twentieth Century». Presentación en: XV Conferencia Anual de la European Business History Association, Atenas, 24-26 de agosto.

LUMPKIN, G. Tom y Keith H. BRIGHAM

2011 «Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. Entrepreneurship Theory and Practice». En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 35, N° 6, pp. 1149-1169.

LUMPKIN, G. Tom; Keith H. BRIGHAM y Todd W. MOSS

2010 Long-Term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses. Entrepreneurship and Regional Development. En: *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 22, N° 3-4, pp. 1-24.

MARCOVITCH, Jacques

2005-2008 *Pioneros e emprendedores*, 3 vols. Sao Paulo: Ed. Edusp.

MILLER, Danny e Isabelle LE BRETON-MILLER

2005 *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

NASON, Robert; Thomas ZELLWEGER y Mattias NORDQVIST

2010 «The FFI- Goodman Longevity Study. Final Results Overview». Fecha de consulta: 2/2/2011. FFI. <[www.ffi-goodman\\_longevityoverview.pdf](http://www.ffi-goodman_longevityoverview.pdf)>.

STAMM, Isabelle y Christina LUBINSKI

2011 «Crossroads of Family Business Research and Firm Demography. A Critical Assessment of Family Business Survival Rates». En: *Journal of Family Business Strategy*, vol. 2, N° 1, pp. 117-127.

TÀPIES LLORET, Josep

2009 *Empresa familiar. Ni tan pequeña, ni tan joven*. Barcelona: Fundación Jesús Serra.

#### **Páginas web mencionadas**

CSN: [www.csn.com.br](http://www.csn.com.br)

Family Business Magazine: [www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com)

Henokien: [www.henokiens.com/index\\_hoshi\\_gb.php](http://www.henokiens.com/index_hoshi_gb.php)

Itaú: [www.italu.com.br](http://www.italu.com.br)

Odebrecht: [www.odebrecht.com.br](http://www.odebrecht.com.br)

Votorantim: [www.votorantim.com.br](http://www.votorantim.com.br)

#### **Bases de datos**

Actualidad Económica (2005, España)

Exame (Brasil) 1995, 2008, 2010, 2011. Fecha de consulta: 22-28/9/2011.

<<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/>>.

Expansión (2008, México).

Informe CGC (2005, China).

Institut für Mittelstandsforschung (2005, Alemania).

IPCA15 (IPCA-E / Índice Nacional de Precios ao Consumidor Amplo Especial), IBGE-Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços. Fecha de consulta: 3/5/2011. <<http://www.ibge.gov.br/espanhol/estatistica/indicadores/precos/ipca15/>>.